

## SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN LINTAS BUDAYA: STUDI KASUS PADA RESTORAN “T” DI SURABAYA

**Felicia Lianggara**

Akuntansi/Fakultas Bisnis dan Ekonomika

[felicialianggara@gmail.com](mailto:felicialianggara@gmail.com)

**Intisari:** Penelitian ini dibuat untuk melihat sistem pengendalian manajemen, akulturasi, dan hambatan komunikasi lintas budaya yang muncul pada Restoran “T”. perbedaan budaya yang ada. Penelitian ini termasuk dalam *basic research*. Peneliti berharap penelitian ini dapat memberikan gambaran mengenai perbedaan budaya antara orang Korea pada pemilik dan budaya masyarakat lokal pada karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan analisis dokumen.

Akulturasi budaya antara pemilik dengan kewarganegaraan Korea dan karyawan berkewarganegaraan Indonesia terjadi pada Restoran “T”. Adanya beberapa perbedaan budaya juga menyebabkan pemilik beradaptasi dengan budaya lokal yang berada di sekelilingnya.

**Kata Kunci:** Sistem Pengendalian Manajemen, Akulturasi Budaya, Lintas Budaya

**Abstract:** *This study was made to look at management control systems, acculturation, and cross-cultural communication barriers that appear in Restaurant "T". Cultural differences that exist This research is included in the basic research. The writer hopes this research can provide a picture about the cultural differences between Korean owners and local staffs. The research methods are interview, observation and document analysis.*

*Cultural acculturation between owners with Korean citizenship and Indonesian citizenship takes place in the "T" Restaurant. The existence of some cultural differences also causing the owner to adapt to the local culture that surrounds them.*

**Key Words:** *Management Control System, Cultural Acculturation, Cross Culture*

### PENDAHULUAN

Merchant (2007) mengatakan bahwa pengendalian manajemen adalah hal yang kritis dalam sebuah organisasi. Kegagalan dalam melaksanakan pengendalian manajemen dapat menyebabkan kerugian secara finansial maupun non finansial, bahkan kegagalan suatu organisasi. Untuk menghindari kegagalan

tersebut perlu pemahaman mengenai hal yang diinginkan oleh suatu organisasi agar manajer dapat lebih mudah melakukan pengendalian manajemen serta pencapaian tujuan organisasi. Pengendalian manajemen yang ditetapkan pada suatu organisasi juga tidak bisa disamakan dengan organisasi lainnya walaupun organisasi tersebut bergerak di industri yang sama.

Lebih lagi, dengan sebuah organisasi dengan pemilik berkewarganegaraan asing, sistem pengendalian manajemen diharapkan dapat menjadi sebuah alat untuk mengurangi permasalahan yang mungkin muncul antara pemilik dengan karyawan.

Pada zaman globalisasi seperti saat ini, kita tidak hanya menghadapi orang-orang yang berasal dari latar belakang yang sama dengan kita. Sering kali kita dihadapkan dengan orang-orang yang berbeda suku, ras, dan bahkan negara yang berbeda sehingga perbedaan kebudayaan tidak terhindari. Ketidaktahuan akan budaya orang lain akan menyebabkan kesalahpahaman dan visi yang berbeda pada setiap individu. Dengan adanya globalisasi, lintas budaya pun menjadi tak terhindarkan. Dunia ini telah menjadi semakin homogen dan perbedaan budaya antarbangsa, daerah, dan kelompok etnis juga semakin kuat. Hal tersebut menyebabkan para manajer untuk mendapat informasi mengenai perbedaan budaya secara nasional, lokal, dan etnis. Komunikasi antar manusia dengan budaya yang sama seringkali sangat sulit, apalagi komunikasi antar manusia dengan budaya yang berbeda. Perbedaan bahasa, nilai yang dipegang, dan cara berpikir akan menjadi jauh lebih sulit, dan derajat miskomunikasi menjadi tak terhindarkan (Ferraro, 2002, dalam Lillis dan Tian, 2009).

Merchant (2007) juga menyebutkan bahwa untuk mencapai tujuan perusahaan, individu-individu yang ada dalam sebuah organisasi hendaklah memiliki visi yang sama agar dapat mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, seseorang haruslah memahami budaya orang lain dalam suatu organisasi terlebih dahulu agar setiap anggota dalam sebuah organisasi dapat berjalan dengan sinkron.

Hal yang dihadapi oleh ekspatriat dapat berupa keuntungan dan tantangan. Keuntungan yang didapat adalah adanya peluang untuk membangun karir yang lebih baik. Sedangkan menjadi tantangan yang penuh dengan risiko dengan tingkat kegagalan yang cukup tinggi karena adanya *culture shock* (Al

Musadieq, 2010). Budaya suatu masyarakat dapat diumpamakan seperti ikan yang hidup dalam air. Ketika ikan tersebut dipindahkan dari air, ikan tersebut akan mencari-cari air yang selama ini dia tidak tahu ia memerlukannya. Hidup lintas budaya kadang kala seperti ikan yang diangkat dari air tersebut (Hofstede, 1980 dalam Robbins, 2002). Seorang ekspatriat maupun masyarakat lokal tentu perlu untuk menyesuaikan diri dengan rekan kerjanya. Ketika dua atau lebih kebudayaan tersebut dipertemukan, kebudayaan-kebudayaan akan berpadu dan terjadilah akulturasi budaya (Kodiran, 1998). Sedangkan menurut Berry (1980) dalam Taylor dan Finley (2010), akulturasi terjadi dalam proses yang memiliki tiga fase, yaitu kontak awal, konflik, dan adaptasi. Kebudayaan yang berbeda awalnya bertemu, lalu masuk ke fase konflik, di mana budaya lokal dan budaya dari imigran berusaha untuk menerima ataupun menolak budaya satu sama lain. Selanjutnya kedua pihak beradaptasi dengan menolak atau menerima budaya satu sama lain.

Mengelola organisasi lintas batas nasional menghadirkan tantangan yang besar karena berbagai budaya memerlukan gaya manajerial yang berbeda. Gaya manajerial yang dapat berlaku di suatu masyarakat belum tentu dapat digunakan untuk masyarakat yang lain (Rodrigues, 1997). Sama seperti sistem pengendalian manajemen—suatu sistem pengendalian manajemen yang dapat berlaku di suatu organisasi belum tentu dapat berjalan secara efektif pada organisasi lain.

Badan usaha yang digunakan untuk penelitian adalah sebuah restoran yang menyediakan makanan khas Korea Selatan yang bertempat di G-Walk dan dimiliki oleh dua orang perempuan berkewarganegaraan Korea. Restoran ini tergolong *start-up* karena baru berdiri sekitar satu tahun tiga bulan yang lalu ketika penelitian dilakukan, namun restoran ini bisa dikatakan berhasil karena akan dibuka cabang yang baru di daerah Timur Surabaya. Walaupun begitu, pengendalian manajemen yang ada pada restoran ini masih belum dapat mengatasi kendala yang dihadapi pemilik. Beberapa kendala yang dihadapi seperti adanya kendala Bahasa, perbedaan budaya kerja antara pemilik dan karyawan, dan karakteristik karyawan lokal yang cenderung takut dan pemalu.

Pemilik juga memiliki visi untuk membuka cabang di Jakarta. Tentunya, untuk merintis usaha dan mencapai pangsa pasar yang lebih besar setara Jakarta, sistem pengendalian manajemen pada restoran yang ada di Surabaya haruslah dapat

berjalan dengan stabil terlebih dahulu. Penelitian ini dilakukan untuk melihat akulturasi budaya yang dihadapi pemilik dan karyawan lokal serta cara kedua pihak menyikapi dan beradaptasi pada perbedaan tersebut.

## **METODE PENELITIAN**

Berdasarkan tujuannya, penelitian ini adalah penelitian *exploratory*, yang menunjukkan bahwa penelitian ini bertujuan untuk mengetahui cara pemilik berkewarganegaraan asing dan karyawan lokal dalam menghadapi dan menyikapi perbedaan budaya. Selain itu penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui akulturasi yang terjadi pada Restoran T.

Manfaat penelitian ini adalah *basic research* untuk memahami hal-hal yang mungkin terjadi ketika beberapa kelompok manusia dihadapkan oleh budaya yang berbeda antara satu dengan yang lainnya, serta untuk mengetahui cara yang dilakukan oleh sekelompok manusia atau sebuah badan usaha tersebut dalam menghadapi perbedaan budaya dalam suatu lingkungan kerja.

Mengingat luasnya pembahasan mengenai penelitian tersebut, maka ruang lingkup penelitian ini adalah penerapan sistem pengendalian manajemen yang diterapkan pada Restoran T agar dapat menciptakan kinerja yang efektif bagi restoran dalam menghadapi perbedaan budaya.

Berdasarkan kategori, data penelitian ini merupakan *one shoot* karena dibuat pada kondisi saat dilakukan penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan data primer yang diperoleh dari wawancara dan observasi, yang kemudian diolah lagi.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Seperti usaha bisnis pada umumnya, Restoran T juga menerapkan sistem pengendalian untuk mengendalikan keseluruhan aktivitas operasional. Dengan adanya sistem pengendalian yang baik, diharapkan karyawan dapat bekerja sesuai dengan keinginan pemilik untuk mencapai visi badan usaha. *Miss Kim* dan *Miss Lee* selaku pemilik, memiliki visi untuk menjadi restoran yang menjual *street food* khas Korea yang terkenal hingga ke ibu kota. Untuk mencapai visi tersebut, keduanya ingin membuka cabang di Jakarta. Sebelum membuka cabang di kota yang lebih besar, pemilik telah membuka satu cabang di Surabaya dan memiliki

rencana untuk membuka cabang lagi. Tentunya, agar kegiatan operasional di restoran yang lama harus tetap berjalan dengan stabil dan baik agar memudahkan pemilik dalam *me-manage* cabang yang baru dengan fokus.

Kepindahan *Miss Kim* dan *Miss Lee* dari Korea Selatan ke Indonesia bisa dibilang kurang persiapan. Dengan kemampuan berbahasa Indonesia yang kurang, keduanya tetap memutuskan untuk berpindah dan merintis sebuah usaha di Surabaya. Ketika menjalankan usaha restoran ini mereka merasa kesulitan saat berkomunikasi dengan karyawan karena biasanya hanya menggunakan kata per kata. Keduanya masih kesulitan dalam membuat kalimat.

Selain itu, keduanya juga kurang persiapan dalam mempelajari karakteristik orang Indonesia. Keduanya merasakan bahwa karyawan di Indonesia memiliki etos kerja yang berbeda dengan Korea Selatan. Karyawan di Korea Selatan memiliki budaya kerja *Ppali-Ppali* (빨리/ 빨리), selain itu ketika mereka bekerja benar-benar bekerja dengan sungguh-sungguh. Namun, di Indonesia mereka merasa karyawannya tidak terlalu tanggap dan gesit.

Pemilik pun mulai beradaptasi dengan budaya kerja masyarakat lokal yang tidak seintens masyarakat di Korea karena respon masyarakat lokal sebagai konsumen sendiri tidak terlalu banyak yang mempermasalahkan kinerja karyawan. Kalau pun ada yang mempermasalahkan hal tersebut, masyarakat lokal cenderung tidak mengekspresikan dirinya, berbeda dengan masyarakat di Korea. Ada pun masalah mengenai sikap karyawan lokal yang berbeda dengan orang Korea dalam hal mengekspresikan diri sehingga pemilik kesulitan dalam mengidentifikasi masalah yang sebenarnya dihadapi

Pertemuan antara budaya pemilik dengan karyawan pada Restoran T menunjukkan adanya adisi dan sinkretisme budaya. Adisi budaya ditunjukkan ketika pemilik mengajarkan menyapa dalam budaya Korea. Sedangkan sinkretisme terjadi ketika pemilik berkomunikasi dengan manajer dalam keseharian. Ada pun usaha pemilik untuk mengubah kebiasaannya dalam menegur karyawan merupakan substitusi budaya. Pemilik juga menerapkan nilai-nilai dari 삼강 (*samgang*) dan 오륜 (*oryun*) yang menjadi dasar tingkah laku yang mengatur interaksi dan struktur sosial antara atasan dan bawahan; ayah dan anak; suami dan istri; sesama saudara;

dan sesama teman dalam kehidupan masyarakat Korea Selatan sejak dulu. Pemilik mengatakan bahwa pemilik harus menjadi contoh bagi bawahan. Menjadi contoh yang dimaksud oleh atasan adalah dengan campur tangan pemilik ketika melayani konsumen. Seperti yang dikatakan pemilik, ketika ada konsumen yang datang dan restoran tidak pada jam sibuk, pemilik ikut menyapa dan mengantar konsumen ke meja. Hal tersebut menjadi contoh yang dilakukan manajer. Dari hasil observasi peneliti seperti yang telah dibahas pada bab sebelumnya, manajer juga ikut turun tangan dalam mencatat pesanan konsumen walaupun saat itu restoran sepi. Nilai yang dipegang oleh pemilik ini dapat diasosiasikan sebagai *tone at the top* yang diimplementasikan oleh pemilik.

Selain itu, karena restoran ini dimiliki oleh dua orang, pemilik mengatakan bahwa mereka juga saling percaya satu sama lain dalam memimpin restoran. Jumlah restoran yang kini tidak hanya satu juga menyebabkan keduanya tidak memimpin di satu tempat lagi sehingga masing-masing perlu mengambil keputusan dalam kegiatan operasional sehari-hari. Nilai dari 삼강 (*samgang*) dan 오륜 (*oryun*) yang dipegang keduanya dalam hal ini adalah hubungan antara sesama teman yang saling percaya.

Ketika karyawan melakukan kesalahan teguran sangat diperlukan sebagai tindakan koreksi agar ke depannya karyawan tidak melakukan kesalahan yang sama lagi. Seperti yang telah disebutkan pada bab sebelumnya berdasarkan hasil wawancara, Orang Korea langsung menegur dan memarahi karyawannya ketika mendapati mereka melakukan kesalahan agar karyawan tersebut malu untuk mengulangi kesalahan yang sama. Teguran tersebut juga dilontarkan dengan suara lantang dan tegas, sehingga terkesan menakutkan bagi karyawan.

Namun, pemilik mengatakan bahwa ketika ditegur seperti itu karyawan menjadi takut sehingga suasana kerjanya juga menjadi tidak nyaman, sehingga ia belajar memperbaiki kebiasaan tersebut. Hal ini menunjukkan adanya substitusi unsur-unsur kebudayaan, di mana pemilik berusaha mengganti kebudayaannya dan menyesuaikan dengan kebudayaan di Indonesia, seperti yang dilakukan oleh manajer. Berdasarkan hasil observasi, ketika Ibu M menegur karyawannya, ia menegur dengan kalem namun nadanya tegas dan tidak menyentak, sehingga teguran seperti itu lebih diterima karyawannya.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Pertemuan antara budaya pemilik dengan karyawan pada Restoran T menunjukkan adanya adisi dan sinkretisme budaya. Adisi budaya ditunjukkan ketika pemilik mengajarkan menyapa dalam budaya Korea. Sedangkan sinkretisme terjadi ketika pemilik berkomunikasi dengan manajer dalam keseharian. Ada pun usaha pemilik untuk mengubah kebiasaannya dalam menegur karyawan merupakan substitusi budaya. Pemilik juga menerapkan nilai-nilai dari 삼강 (*samgang*) dan 오륜 (*oryun*) yang menjadi dasar tingkah laku yang mengatur interaksi dan struktur sosial antara atasan dan bawahan; ayah dan anak; suami dan istri; sesama saudara; dan sesama teman dalam kehidupan masyarakat Korea Selatan sejak dulu.

Pemilik pun mulai beradaptasi dengan budaya kerja masyarakat lokal yang tidak seintens masyarakat di Korea karena respon masyarakat lokal sebagai konsumen sendiri tidak terlalu banyak yang memperlmasalahkin kinerja karyawan. Kalau pun ada yang memperlmasalahkin hal tersebut, masyarakat lokal cenderung tidak mengekspresikan dirinya, berbeda dengan masyarakat di Korea. Ada pun masalah mengenai sikap karyawan lokal yang berbeda dengan orang Korea dalam hal mengekspresikan diri sehingga pemilik kesulitan dalam mengidentifikasi masalah yang sebenarnya dihadapi.

Diharapkan untuk penelitian selanjutnya dapat mencari badan usaha yang bergerak di bidang lain dengan skala yang lebih besar agar dapat mengamati perbedaan budaya yang lebih luas dan beragam. Selain itu keterbatasan dokumen juga menjadi keterbatasan dalam meneliti permasalahan badan usaha yang lebih lanjut misalnya seperti analisa kinerja karyawan yang dikaitkan dengan aspek keuangan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Al Musadieq, M. 2010. *Ekspatriat dan Industri Lintas Negara*. Jurnal Teknik Industri Vol. 11, No.2.
- Kodiran, Kodiran. 1998. *Akultuasi Sebagai Mekanisme Perubahan Kebudayaan*. Humaniora No. 8, Juni-Agustus.
- Lillis, Michael P. dan Tian, Robert G. 2009. *Cross-cultural communication and emotional intelligence: Inferences from case studies of gender diverse groups*. Marketing Intelligence & Planning. Vol. 27 Issue: 3, pp.428-438.
- Merchant, A. Kenneth dan Van der Stede, Wim A. 2007. *Management Control System*. Pearson Education Limited: England.
- Robbins, Stephen P. 2002. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi Ke 5. Alih bahasa oleh Dewi Sartika Halida. Erlangga: Jakarta.
- Rodrigues, Carl A. 1997. *Developing expatriates' cross-cultural sensitivity: cultures where "your culture's OK" is really not OK*. Journal of Management Development. Vol. 16 Issue: 9, pp.690-702.
- Taylor M. dan Finley, D. 2010. *Acculturation, assimilation, and retention of international workers in resorts*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 22 Issue: 5, pp.681-692.